

**PROGRAMME AGRICULTURE –
GESTION DES RESSOURCES NATURELLES**
« Wula Nafaa »

**RAPPORT DE CONSULTATION APPUI A LA
FORMATION INITIALE DES NOUVEAUX
FACILITATEURS ET RECYCLAGE DES ANCIENS
FACILITATEURS**

Consultant: Makono Diarra

Soumis par:

International Resources Group (IRG)
1211 Connecticut Avenue, NW · Suite 700
Washington, DC 20036 · United States
Tel: 202-289-0100 · Fax: 202-289-7601
www.irgltd.com

Soumis à:

USAID/Sénégal
2 Avenue Abdoulaye Fadiga
Dakar, Sénégal

Août 2004



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



CLUSA

 Winrock International



International Resources Group

SOMMAIRE

1	Compréhension de la Mission.....	1
1.1	Objectifs Attendus de la Mission.....	1
1.2	Champ d'Intervention	2
2	Niveau d'Atteinte des Objectifs de la Consultation (Appui a la Formation Initiale des Nouveaux Facilitateurs et Recyclage des Anciens).....	4
3	Les Services Fournis	6
4	L'Identification des Connaissances et Capacites de Base Necessaires pour les Nouveaux Facilitateurs pour Atteindre les Objectifs du Programme	7
4.1	La Collecte de Données sur le Programme.....	7
4.2	Résultats de la Collecte de Données sur le Programme	8
4.2.1	Aperçu sur le Programme Wula Nafaa.....	8
4.3	L'Analyse des Données	11
5	La Formulation et la Validation des Modules de la Premiere Session de Formation des Nouveaux Facilitateurs	14
6	La Preparation et la Facilitation de la Premiere Session de Formation des Nouveaux Facilitateurs	16
6.1	La Préparation de la Session	16
6.2	La Facilitation de la Session	16
7	La Formulation et la Validation des Modules de la Formation de Recyclage des Facilitateurs de la Deuxieme Generation de Facilitateurs.....	17
8	La Préparation et la Facilitation de la Session de Recyclage de la Première Génération de Facilitateurs y Compris les Coordonnateurs	18
9	La Documentation des Deux Sessions de Formation.....	19
10	Remarques et Suggestions.....	20
	Annexe: Termes de Référence.....	21

1 COMPREHENSION DE LA MISSION

La mission s'inscrit en tant que réponse à une sollicitation de l'Equipe de Gestion du programme Agriculture et Gestion des Ressources Naturelles, dénommé en langue locale « Wula Nafaa ». La demande porte sur deux activités majeures, savoir :

1. L'identification des besoins en formation des facilitateurs et coordonnateurs

Elle consiste à cerner les connaissances et les capacités nécessaires aux facilitateurs pour réaliser les tâches de facilitation. Les connaissances et capacités, une fois identifiées devront être traduites en modules de formation simples et pratiques pour les facilitateurs et coordonnateurs.

2. La formation des facilitateurs et coordonnateurs

Les facilitateurs sont répartis en deux catégories, selon leur nombre d'années au sein du programme : les anciens et les nouveaux. Les anciens facilitateurs travaillent dans le programme depuis près d'un an et ont suivi une série de formations. Quant aux nouveaux, ils viennent d'être recrutés et ont bénéficié de quelques éléments d'orientation sur le programme et sur le stage d'immersion dans les villages.

Pour les nouveaux facilitateurs, la formation vise à leur fournir les compétences et attitudes de base nécessaires au travail de facilitation. Quant aux facilitateurs de la première génération, il s'agit d'animer à leur intention une session de recyclage afin de consolider les acquisitions en termes de connaissances, capacités et attitudes.

Pour réaliser la mission, le programme fait appel à l'expertise de la Ligue des Coopératives des Etats-Unis (CLUSA). CLUSA a mis en œuvre en Afrique et dans les autres pays divers programmes de développement participatif. L'un des aspects non moins importants de la mission est de partager avec le programme Wula Nafaa, l'approche participative, les techniques et les outils mis au point par CLUSA dans des conditions diverses et variées. « *Le programme envisage après une année de travail de recycler la première génération de facilitateurs ainsi que les coordinateurs et sollicite ainsi une assistance technique de CLUSA dans ce domaine parce que CLUSA a développé plusieurs expériences et modules qui ont fait leurs résultats dans différents pays (Mali, Niger, Benin, Zambia, etc.) et qui peut aider le programme Wula Nafaa à disposer les facilitateurs bien formés* ».

1.1 Objectifs Attendus de la Mission

Il s'agit selon les Termes de Référence, de :

- ♦ « Identifier avec l'Equipe les connaissances et capacités de base nécessaires pour les nouveaux facilitateurs pour atteindre les objectifs du programme tels que les principes et techniques de facilitation, les premières activités des facilitateurs, la communication avec les populations, l'approche et les valeurs du programme, la planification du travail, l'esprit d'équipe et d'entreprise etc.

- ◆ Traduire ces capacités et connaissances en modules simples et pratiques à transférer aux facilitateurs
- ◆ Faciliter le transfert de ces connaissances par les modules de formation des facilitateurs
- ◆ Assurer la mise en place d'une documentation de cette formation
- ◆ Assurer le recyclage de la première génération de facilitateurs »

1.2 Champ d'Intervention

Outre les objectifs attendus, les Termes de Référence énumèrent les tâches nécessaires à la réalisation de la mission. Au nombre de dix, ces tâches nous renvoient à l'ensemble du processus de formation (avant-pendant-après la formation). Elles sont :

- ◆ « Collecte d'informations, analyse des besoins de formation et élaboration des propositions initiales de formation des nouveaux facilitateurs (5 jours)
 - Niveau bureau et niveau facilitateurs
 - Identification des propositions de contenu de la formation
- ◆ Briefing avec l'Equipe (1 jour)
 - Présenter et valider le contenu des modules
- ◆ Elaboration des éléments et des supports pédagogiques des modules (5 jours)
- ◆ Discussion et validation des modules avec l'Equipe (1 jour)
- ◆ Finaliser la préparation méthodologique et la compilation du matériel de formation (2 jours)
 - Photocopies, local, matériels, etc.
- ◆ Faciliter la formation des nouveaux facilitateurs (10 jours)
 - Calendrier de formation, support, documents
- ◆ Documentation du processus de formation (contenu, résultats) et le matériel pédagogique (documents de référence, supports) (5 jours)
- ◆ Conception et préparation pour le recyclage des facilitateurs et coordonnateurs, y compris la collecte d'informations, l'analyse des besoins de formation, l'élaboration des propositions initiales de formation des anciens facilitateurs et coordonnateurs et la préparation des modules de recyclage (10 jours)
 - Discussions avec l'Equipe technique, les coordonnateurs, les facilitateurs et les partenaires
 - Identification des propositions du contenu de recyclage
 - Discussion et validation des propositions avec l'Equipe

- Préparation des éléments pour le recyclage
- ◆ Recyclage des premiers facilitateurs et coordonnateurs (5 jours)
- ◆ Production du rapport de mission et finalisation de la documentation des modules de formation et de recyclage (2 jours) »

2 NIVEAU D'ATTEINTE DES OBJECTIFS DE LA CONSULTATION (APPUI A LA FORMATION INITIALE DES NOUVEAUX FACILITATEURS ET RECYCLAGE DES ANCIENS)

Commencée effectivement le 13 juillet 2004, la mission finit le 6 août 2004. Cette période inclut les jours de voyage.

A ce stade, nous enregistrons des progrès importants vers l'atteinte des objectifs de la mission. Les objectifs et les tâches assignées sont réalisés à 100%.

Résultats Atteints. Les connaissances et capacités de base nécessaires aux nouveaux facilitateurs pour l'atteinte des objectifs du programme sont identifiées et validées par l'Equipe

Treize (13) modules de formation simples et pratiques sont formulés sur la base des connaissances et capacités nécessaires aux facilitateurs pour l'atteinte des objectifs du programme identifiés et validés par l'Equipe

Une session de formation de dix (10) jours a été préparée et facilitée à l'intention des nouveaux facilitateurs. La session a eu lieu du 31 juillet 2004 au 9 août 2004 à Kolda

Douze (12) nouveaux facilitateurs ont été formés à :

- ◆ L'appropriation des objectifs, stratégies et de la démarche d'intervention du programme par les nouveaux facilitateurs
- ◆ L'approche participative
- ◆ Les valeurs et les normes du programme Wula Nafaa
- ◆ Les principes et les règles de travail du programme Wula Nafaa
- ◆ La dynamique de groupe
- ◆ Les méthodes actives de communication
- ◆ La pédagogie de la présentation du programme Wula Nafaa aux communautés villageoises
- ◆ La planification des activités de terrain
- ◆ Les techniques de la prise de notes

Dix (10) modules pour le recyclage des anciens facilitateurs sont identifiés et validés par l'Equipe

Une session de recyclage des anciens facilitateurs de cinq (jours) a été préparée et tenue

Dix (18) anciens facilitateurs dont trois (3) coordonnateurs ont suivi la formation de recyclage. Le recyclage a porté sur :

- ◆ Le bilan des activités de terrain (durant le trimestre écoulé) et discussions sur les différents volets du programme
- ◆ Le contexte et la justification de la session de recyclage
- ◆ L'approche participative
- ◆ Les techniques de communication
- ◆ Les méthodes actives dans la formation des adultes
- ◆ La préparation et l'animation d'une session de formation
- ◆ La planification des activités
- ◆ La prise de notes (le cahier de terrain)

Un « Manuel du participant » de la première session de formation des nouveaux facilitateurs est élaboré. Ce manuel intègre les outils didactiques tels que les fiches descriptives des études de cas, jeux de rôles, et de tâches des travaux en sous groupes pour chaque module d'une part et les fiches de synthèse de chaque module et thème traité, d'autre part.

Un « Manuel du participant » de la session de recyclage des anciens facilitateurs et les coordonnateurs est élaboré. Ce manuel intègre à l'instar de la formation des nouveaux facilitateurs les outils didactiques tels que les fiches descriptives des études de cas, jeux de rôles, et de tâches des travaux en sous groupes pour chaque module d'une part et les fiches de synthèse de chaque module et thème traité, d'autre part.

3 LES SERVICES FOURNIS

La demande est suffisamment précise et nous a permis d'éviter le piège des modules préconçus. Au regard des objectifs attendus et des tâches qui leur sont assignées, nous avons réalisé :

- ◆ L'identification des connaissances et capacités de base nécessaires pour les nouveaux facilitateurs pour atteindre les objectifs du programme
- ◆ La formulation et la validation des modules de la première session de formation des nouveaux facilitateurs
- ◆ La préparation et la facilitation de la première session de formation des nouveaux facilitateurs
- ◆ La formulation et la validation des modules de la formation de recyclage des facilitateurs de la deuxième génération de facilitateurs
- ◆ La préparation et la facilitation de la session de recyclage de la première génération de facilitateurs y compris les coordonnateurs
- ◆ La production de la documentation des deux sessions de formation
- ◆ L'élaboration du rapport de la consultation

4 L'IDENTIFICATION DES CONNAISSANCES ET CAPACITES DE BASE NECESSAIRES POUR LES NOUVEAUX FACILITATEURS POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS DU PROGRAMME

Cette tâche nous a conduit à chercher à comprendre d'abord l'environnement de la formation ainsi sollicitée, c'est-à-dire l'institution demandeuse de la formation. Notre démarche, pour ce faire, est fondée sur trois interrogations :

- ◆ Où va le programme Wula Nafaa ?

Cette question porte directement sur la mission, la finalité et les objectifs du programme étant entendu que les objectifs déterminent les autres éléments de l'organisation.

- ◆ Comment le programme se dirige-t-il vers la réalisation de sa mission ?

Nous cherchons à comprendre à travers cette question d'une part quelle est la philosophie du programme Wula Nafaa et d'autre part comment cette philosophie est vécue par l'ensemble des acteurs, notamment sur le terrain. Il s'agit de comprendre les éléments majeurs de la démarche et de la stratégie du programme, en l'occurrence la place de la formation dans le processus d'intervention du programme.

- ◆ Où en est-il aujourd'hui ?

Après une année de fonctionnement, l'on doit s'interroger, sans entrer dans un exercice d'évaluation systématique, quelle est l'étape actuelle d'évolution du programme : les activités menées, les résultats obtenus, les contraintes et les opportunités.

De l'analyse croisée de ces trois questions, il ressort certainement des points de satisfaction et des aspects à améliorer. Ces forces et faiblesses constituent donc la base de la formulation du contenu de la formation des deux catégories de facilitateurs (anciens et nouveaux).

4.1 La Collecte de Données sur le Programme

Pour la collecte de données, plusieurs activités ont été menées :

- ◆ La revue documentaire

Plusieurs documents ont été mis à notre disposition. On peut les répartir en deux grandes catégories : les documents de projets et les rapports d'activités. Les documents de projets décrivent les « intentions » du projet avant sa mise en œuvre sur le terrain. Les rapports d'activités indiquent dans une large mesure ce qui a été fait, comment et avec quels moyens.

◆ Participation à la rencontre de planification trimestrielle du programme à Kédougou

La rencontre de planification trimestrielle a eu lieu à Kédougou du 15 au 17 juillet 2004. ont pris part à cette rencontre le Directeur National, les membres de l'Equipe Wula Nafaa, les facilitateurs, les coordonnateurs, les Responsables des Services des Eaux et Forêts, les Responsables des Groupements de producteurs, les Elus locaux. Cette rencontre a été pour nous, une sorte d'immersion au sein du programme.

◆ Visites de terrain : entretiens avec les facilitateurs et les producteurs ruraux

Nous avons effectué, en compagnie du Coordonnateur de Tambacounda, deux sorties sur le terrain, respectivement le 20 juillet à Kothiary, Goudiry et Bala ; et le 21 juillet 2004 à Synthiou Malème, Koussanar et Dimbo.

- Axe Kothiary-Goudiry-Bala : à Goudiry, les entretiens ont eu lieu avec le facilitateur qui y est basé et celui de Kothiary. Puis nous nous sommes entretenus avec la présidente et les membres d'un groupement féminin de Goudiry.
- Axe Synthiou Malème-Koussanar et Dimbo : les entretiens ont eu lieu avec les membres du groupement de Dimbo d'une part et d'autre part avec les femmes auditrices de cours d'alphabétisation.

◆ Entretiens avec les membres de l'Equipe Wula Nafaa

Tantôt structurés, tantôt informels, les entretiens avec les membres de l'Equipe Wula Nafaa ont ciblé dans un premier temps le Chef d'Equipe, les Responsables de Volet et le Responsable de la formation. Cependant de façon générale, nous avons considéré tous les travailleurs du programme comme potentiellement porteurs d'informations sur le programme. En tant que tel, nous avons accordé un intérêt à la valeur informative des discussions et causeries informelles que nous avons eues avec le personnel.

4.2 Résultats de la Collecte de Données sur le Programme

Nous avons pu rassembler les éléments de réponse aux trois questions qui nous servent de fil conducteur dans la collecte d'informations sur le programme.

4.2.1 APERÇU SUR LE PROGRAMME WULA NAFAA

Le but et les objectifs du programme

Le programme Agriculture/Gestion des Ressources Naturelles se donne comme mission de contribuer à la lutte contre la pauvreté par l'accroissement du revenu des populations bénéficiaires à travers la promotion d'une gestion intégrée, décentralisée et participative des ressources naturelles dans les régions de Tambacounda et Kolda. Il se situe à cheval entre deux Objectifs Stratégiques (OS) de l'USAID :

- ◆ OS1 (Secteur privé) : augmentation durable des activités du secteur privé génératrices de revenus dans les secteurs sélectionnés
- ◆ OS2 (Décentralisation) : provision des services améliorés au niveau local et utilisation durable des ressources dans les zones ciblées

La philosophie, la stratégie d'intervention et la démarche d'intervention du programme

Deux idées forces sous-tendent les actions du programme Wula Nafaa : la participation des populations et la durabilité des actions qui apparaissent comme des valeurs qui guident le programme. On remarque d'ailleurs que le vocabulaire de l'Equipe, des Coordonnateurs et des facilitateurs s'appuie largement sur les concepts de durabilité et de participation des populations. Cette philosophie suggère une certaine stratégie et une certaine démarche.

La stratégie du programme combine trois secteurs importants pour atteindre ses objectifs : la nature, le pouvoir et la richesse. Concrètement, le programme cherche à accroître la responsabilisation et la participation des populations locales à la protection, à la promotion et à l'exploitation des ressources naturelles d'une part et à aider les populations à en tirer des gains économiques d'autre part.

Pour parvenir à cette fin, le programme se structure autour de quatre volets :

- ◆ Droits et Responsabilités
- ◆ Retombées Economiques
- ◆ Politique
- ◆ Suivi, Evaluation, Restitution et Analyses (SERA)

Une équipe chargée de la conception méthodologique et de l'animation quotidienne du programme siège dans la région de Tambacounda.

Le programme a opté pour une assistance de proximité en affectant un personnel d'une moyenne d'âge de trente ans et d'un niveau académique élevé auprès des populations dans les communautés rurales. Sur la base d'un système de promotion interne, certains facilitateurs sont promus aux fonctions de coordonnateurs, perçus doublement au départ comme relais et une continuation des tâches de facilitation par l'Equipe Wula Nafaa

L'opérationnalisation du programme repose ainsi sur les facilitateurs qui doivent prendre en compte les objectifs et les activités des quatre volets ci-dessus énumérés.

Afin d'accompagner les facilitateurs et par ricochet les populations, clients de bases, une « cellule » de formation est ouverte et opérationnelle au sein du programme. Cette cellule, dirigée par un responsable

de la formation travaille sur deux axes : l’alphabétisation des populations à la base et la formation thématique des facilitateurs. Les facilitateurs à leur tour sont chargés de « démultiplier » certains thèmes sur lesquels ils ont été formés. De façon générale, la mission de la « cellule » de formation d’identifier les thèmes de formation et de fournir aux facilitateurs les compétences techniques nécessaires à l’atteinte des objectifs du programme. Pour répondre aux demandes de formation des populations et des facilitateurs, le programme fait souvent appel aux compétences externes (consultants).

Un des axes stratégiques majeurs du volet Retombées Economiques est l’instauration des relations entre les opérateurs privés et les producteurs de produits agricoles non traditionnels et forestiers. L’appui aux producteurs ruraux se fait autour de divers produits tels que le « bouye », le fonio, le « lalo mbep », le moringa.

Pour soutenir les producteurs à faibles revenus, le programme a mis en son sein un dispositif de petites subventions, pouvant être accordées aussi bien aux individus qu’aux groupes sur la base d’une requête formulée par les initiateurs de projets et adressée à l’Equipe du programme.

La responsabilisation des populations pour gestion durable et décentralisée des ressources naturelles constitue l’axe stratégique fondamental du volet Droits et Responsabilités.

Le volet politique travaille pour l’identification et la levée des barrières politiques à la gestion des ressources naturelles par les populations elles-mêmes.

Enfin, la collaboration étroite avec les services de l’Etat en charge de la gestion des ressources naturelles, les services administratifs et les Elus locaux constitue un élément de la stratégie du programme.

Quant à la démarche, elle intègre les activités des différents volets. Sur le terrain, c’est-à-dire au niveau facilitateurs, la première étape consiste en la présentation aux populations du programme. Les étapes qui suivent sont fonction des réalités des différentes zones et peuvent concerner chaque volet du programme. Au plan des retombées économiques, après la présentation du programme aux populations, les facilitateurs entament les activités de commercialisation des produits forestiers et/ou agricoles non traditionnels. Cette phase inclut la production, la collecte, l’établissement et la signature du contrat de vente entre producteurs et opérateurs privés.

Les activités menées sur le terrain, les résultats obtenus

Par divers acteurs (Equipe, facilitateurs) et à différents niveaux, le programme a mène plusieurs activités :

- ◆ La présentation du programme au niveau des communautés villageoises
- ◆ La négociation de contrats entre les producteurs de produits agricoles et forestiers et les opérateurs
- ◆ La commercialisation des produits agricoles et forestiers
- ◆ L’organisation et l’animation de sessions de formation des formateurs
- ◆ L’identification des filières porteuses

- ◆ L'étude de marché
- ◆ La démultiplication des formations au niveau des producteurs
- ◆ L'assistance à l'élaboration de conventions locales
- ◆ Le zonage
- ◆ La délimitation et la cartographie
- ◆ L'allocation de petites subventions aux groupements villageois
- ◆ L'organisation de cadres de concertation
- ◆ L'appui à la mise en place de réseaux de producteurs
- ◆ La collecte d'informations sur les différentes filières et sur l'environnement
- ◆ L'élaboration de plans de travail (annuel, trimestriel)
- ◆ Le suivi et l'évaluation des activités du programme

4.3 L'Analyse des Données

Pour analyser les données, nous avons examiné de façon croisée les éléments de réponse à nos questions guides : Où va le programme ? Comment le programme se dirige-t-il vers la réalisation de sa mission ? Où en est-il aujourd'hui ? Plus concrètement, l'analyse a porté sur les liens entre le but et les objectifs, la philosophie, la stratégie et la démarche, et la pratique encourue en termes d'activités au sein du programme. En confrontant ces trois masses de données, nous débouchons sur des contraintes et des opportunités. Notre centre d'intérêt étant la formation et le recyclage des facilitateurs et coordonnateurs, nous avons mis l'accent sur les contraintes et opportunités qui s'expriment en termes de connaissances et de capacités des facilitateurs. En d'autres termes, pour réaliser les activités liées au but et aux objectifs du programme, il faut identifier les ressorts qu'offre le système en place et les aspects à améliorer.

Ci-après les données de l'analyse.

Les forces

- ◆ Le processus de recrutement des facilitateurs
- ◆ Le caractère innovateur du programme : Nature, Pouvoir, Richesse
- ◆ L'affectation des facilitateurs dans les villages
- ◆ Le dispositif de répartition des facilitateurs en groupe par zone
- ◆ La tenue des formations dans les villages
- ◆ Le niveau de formation académique des facilitateurs

- ◆ La tenue de rencontres périodiques du programme
- ◆ La disponibilité de certains Groupements Villageois à contribuer au coût de la formation
- ◆ La réalisation de certaines activités par les facilitateurs en équipe (de terrain)
- ◆ Utilisation des techniques actives dans la formation des facilitateurs
- ◆ Diversité des thèmes de formation
- ◆ Existence de débouchés pour l'écoulement des productions forestières et agricoles
- ◆ L'analyse socio-économique de l'environnement
- ◆ La réalisation de revenus par les populations dans certaines filières comme le pain de singe « bouye »
- ◆ La mise en place de réseaux de producteurs
- ◆ L'intégration des Agents de l'Etat dans la mise en œuvre du programme
- ◆ La disponibilité des villageois pour les séances de formation
- ◆ L'organisation et la tenue des séances d'alphabétisation dans certains villages
- ◆ L'établissement de conventions locales

Les faiblesses

- ◆ L'absence au niveau villageois de restitution des activités de formation aux autres membres des groupements villageois par les stagiaires
- ◆ Certaines tâches majeures pouvant être faites par les producteurs sont réalisées par les facilitateurs
- ◆ Le lien entre les formations et les activités d'exploitation des filières par les groupements et les individus est faible
- ◆ La non maîtrise par les facilitateurs de certaines méthodes de présentation du programme Wula Nafaa aux communautés villageoises : l'écriture, la position)
- ◆ La communication orale au niveau de certains facilitateurs : voix très basse
- ◆ Absence de plan de formation
- ◆ Le faible niveau d'alphabétisation des membres des Groupements Villageois
- ◆ L'absence de noyaux d'animateurs au sein des groupements de producteurs
- ◆ Les formations se font dans une double langue (Les facilitateurs s'expriment en langue locale, écrivent en français)

- ◆ L'utilisation des méthodes scolaires dans la formation des membres des groupements villageois : disposition spatiale des tables rappelant celle de l'école
- ◆ Non maîtrise de la démarche par certains facilitateurs
- ◆ Les producteurs jouent très peu de rôles et ont très peu de responsabilités dans le processus de planification des activités
- ◆ Des réunions ou activités sont reportées ou annulées à la dernière minute sans en avertir les producteurs villageois
- ◆ Sentiments chez les coordinateurs de n'avoir pas de responsabilités
- ◆ Fourniture de bics et cahiers aux villageois pendant les sessions de formation
- ◆ Financement des activités des producteurs ?
- ◆ Prise en charge des formations données aux membres des groupements villageois
- ◆ Les membres des groupements ne savent pas combien ils gagnent de l'exploitation de certaines filières quand le cycle est bouclé.

5 LA FORMULATION ET LA VALIDATION DES MODULES DE LA PREMIERE SESSION DE FORMATION DES NOUVEAUX FACILITATEURS

Sur la base des faiblesses et des opportunités identifiées et au regard des objectifs, de la philosophie et de la démarche d'intervention du programme, les facilitateurs et leurs coordonnateurs doivent être capables de :

- ◆ Préparer et conduire des réunions des producteurs
- ◆ Aider à la constitution et au renforcement institutionnel des réseaux des groupements de producteurs
- ◆ Faciliter l'identification des filières porteuses
- ◆ Préparer et conduire des séances de diagnostic participatif des groupements de producteurs et de leurs activités
- ◆ Préparer et conduire des séances de formation active à l'intention des producteurs
- ◆ Faciliter la négociation, l'élaboration, la signature et le suivi des contrats de vente entre les producteurs et les opérateurs privés
- ◆ Planifier des activités avec les producteurs et leurs organisations
- ◆ Faciliter de façon participative les études de marché des filières
- ◆ Aider les producteurs et leurs organisations à établir et analyser des comptes d'exploitation périodiques des filières
- ◆ Gérer efficacement le flux de données et d'informations sur les producteurs et leurs organisations
- ◆ Faciliter l'élaboration, l'application, le suivi et l'évaluation des conventions locales pour la gestion des ressources naturelles
- ◆ Faciliter l'identification des ressources humaines devant assurer les formations techniques au profit des producteurs et de leurs organisations
- ◆ Maîtriser les compétences, attitudes et aptitudes liées à l'approche participative

- ◆ Faciliter l'identification des barrières politiques à la gestion par les populations des ressources naturelles, la formulation de politiques et la conduite de plaidoyer politique
- ◆ Aider les producteurs à mettre en place un système de gestion saine et efficace, facile à maîtriser par les populations
- ◆ Aider à la réalisation de plans de micro-projets simples et maîtrisables par les populations

En tenant compte de ces connaissances et capacités ci-dessus énumérées, nous avons proposé des modules de formation des nouveaux facilitateurs, lesquels ont été validés lors d'une séance de travail par l'Equipe de Wula Nafaa. Ces modules sont :

- ◆ Module 01 : La mise en route de la session
- ◆ Module 2 : Le bilan de l'immersion des nouveaux facilitateurs dans les villages
- ◆ Module 3 : L'appropriation des objectifs, stratégies et de la démarche d'intervention du programme par les nouveaux facilitateurs
- ◆ Module 4 : L'approche participative
- ◆ Module 5 : Les valeurs et les normes du programme Wula Nafaa
- ◆ Module 6 : Les principes et les règles de travail du programme Wula Nafaa
- ◆ Module 7 : La dynamique de groupe
- ◆ Module 8 : Les méthodes actives de communication
- ◆ Module 9 : La pédagogie de la présentation du programme Wula Nafaa aux communautés villageoises
- ◆ Module 10 : La planification des activités de terrain
- ◆ Module 11 : Les techniques de la prise de notes
- ◆ Module 12 : Le processus de formation des facilitateurs
- ◆ Module 13 : L'évaluation et la clôture de la session

6 LA PREPARATION ET LA FACILITATION DE LA PREMIERE SESSION DE FORMATION DES NOUVEAUX FACILITATEURS

La préparation et la facilitation de la première session de formation des nouveaux facilitateurs ont été faites avec l'appui et sous la supervision du Responsable de la formation

6.1 La Préparation de la Session

La préparation méthodologique et matérielle de la première session de formation des nouveaux facilitateurs a commencé à Tambacounda et s'est poursuivie à Kolda. La préparation méthodologique a consisté à l'élaboration d'un guide de facilitation, de la conception et la production des outils didactiques et des supports de référence. Quant à la préparation matérielle, elle a consisté à lister et à rassembler les équipements et fournitures nécessaires à la session de formation.

6.2 La Facilitation de la Session

La première session de formation des nouveaux facilitateurs a eu lieu à Kolda du 27 juillet au 9 août 2004 au centre de formation et de perfectionnement des producteurs.

Douze (12) facilitateurs ont suivi la formation. Le Chef d'Equipe du programme, les responsables de volets ont tour à tour présenter un exposé sur le Module 2 (L'appropriation des objectifs, stratégies et de la démarche d'intervention du programme par les nouveaux facilitateurs). La cérémonie de clôture a été présidée par le Directeur Régional des Eaux et Forêts de Kolda.

Nous avons constaté, au terme de la session, un groupe de facilitateurs motivés et disposés à appliquer les apprentissages. Le groupe a démontré sa maîtrise des thèmes traités, à travers les séances de présentation du programme dans deux villages de Kolda. Le groupe a cependant besoin d'orientation technique dans son évolution sur le terrain. Il convient de suivre, d'être attentif et de leur apporter les conseils pertinents à la réalisation des activités avec les producteurs

7 LA FORMULATION ET LA VALIDATION DES MODULES DE LA FORMATION DE RECYCLAGE DES FACILITATEURS DE LA DEUXIEME GENERATION DE FACILITATEURS

La première session de formation des nouveaux facilitateurs a servi à recentrer le contenu de la formation de recyclage des anciens facilitateurs. Presque 60% des modules de cette première session a été reconduit pour le recyclage des anciens. Il a fallu cependant, reformuler les outils didactiques et les techniques d'animation tout en préservant leur caractère participatif. Le contenu suivant a été retenu à l'issue de la séance de validation avec l'Equipe du programme

- ◆ Module 01 : La mise en route de la session
- ◆ Module 02 : Bilan des activités de terrain (durant le trimestre écoulé) et discussions sur les différents volets du programme
- ◆ Module 03 : Contexte et justification de la session de recyclage
- ◆ Module 04 : L'approche participative
- ◆ Module 05 : Les techniques de communication
- ◆ Module 06 : Les méthodes actives dans la formation des adultes
- ◆ Module 07: La préparation et l'animation d'une session de formation
- ◆ Module 08: La planification des activités
- ◆ Module 09: La prise de notes (le cahier de terrain)
- ◆ Module 10: L'évaluation et la clôture de la session

8 LA PREPARATION ET LA FACILITATION DE LA SESSION DE RECYCLAGE DE LA PREMIERE GENERATION DE FACILITATEURS Y COMPRIS LES COORDONNATEURS

La préparation et la facilitation de la session de recyclage des anciens facilitateurs ont été faites avec l'appui et sous la supervision du Responsable de la formation.

Date de la session : du 16 au 20 août 2004

Lieu de la session : Maison des Œuvres. Tambacounda.

Public cible : Les anciens facilitateurs du programme Wula Nafaa. Dix huit (18) agents dont quinze (15) facilitateurs et trois (3) coordonnateurs ont suivi la formation.

Les objectifs de la session

- ◆ Faire le bilan des activités de terrain durant le trimestre écoulé
- ◆ Identifier et discuter des questions pratiques soulevées sur le terrain
- ◆ Acquérir des compétences techniques liées à l'approche participative
- ◆ Maîtriser les outils de planification et de prises de notes
- ◆ Discuter du processus de formation des anciens facilitateurs

9 LA DOCUMENTATION DES DEUX SESSIONS DE FORMATION

Un manuel du participant de la première session de formation des nouveaux facilitateurs est en cours d'élaboration. Il en est de même pour la session de recyclage. Ce manuel contient les outils didactiques utilisés, les outils de référence et les éléments de synthèse des séances. Il sert de guide d'animation et de document de référence pour le programme Wula Nafaa.

10 REMARQUES ET SUGGESTIONS

La combinaison des trois domaines que sont la nature, le pouvoir et la richesse rend complexe la démarche du programme. Mais cette trilogie donne au programme tout son caractère innovateur. D'où la mise en œuvre de cette stratégie constitue le principal défi à l'imagination de l'ensemble des acteurs du programme notamment à l'Equipe de Gestion pour asseoir une démarche participative intégrant les actions des quatre volets. Il convient pour cela, de bâtir la stratégie et la démarche du programme sur un système cohérent de formation capable de motiver et de donner confiance aux facilitateurs et aux Clients de Base. Pour soutenir la démarche et les actions du programme, il est souhaitable de :

- ◆ Découper le système de formation suivant les étapes d'évolution du programme, tout en alternant les sessions thématiques et les applications des capacités et connaissances nouvellement acquises par les facilitateurs. L'alternance de la théorie et de la pratique doit se fonder dans ce cas sur le principe que chaque session s'appuie sur les besoins concrets des Clients de Base.
- ◆ Prendre en compte dans le système de formation l'ensemble des maillons en charge des opérations quotidiennes du programme : l'Equipe de Gestion, les Coordonnateurs, les Facilitateurs et les Clients de Base
- ◆ Donner l'opportunité aux facilitateurs d'appliquer les apprentissages. Il est souhaitable à l'avenir que les sessions de formation animées par les facilitateurs dans le cadre de la démultiplication soient entièrement conçues par les facilitateurs.

ANNEXE: TERMES DE RÉFÉRENCE

pour une consultation d'appui à la formation initiale de nouveaux facilitateurs et recyclage des anciens facilitateurs

Introduction

Le Programme Agriculture/Gestion des Ressources Naturelles est une nouvelle activité de l'USAID et du Gouvernement du Sénégal qui a démarré en janvier 2003. Le programme est à cheval entre deux Objectifs Stratégiques (OS) de l'USAID :

- ◆ OS1 (Secteur privé) : augmentation durable des activités du secteur privé génératrices de revenus dans les secteurs sélectionnés
- ◆ OS2 (Décentralisation) : provision des services améliorés au niveau local et utilisation durable des ressources dans les zones ciblées

Ce programme dénommé Wula Nafaa qui intervient dans un premier temps au niveau de la région de Kolda a pour ambition entre autres, de mettre l'accent sur l'organisation de la formation des groupes de producteurs ruraux en vue du renforcement des capacités des communautés locales pour leur permettre d'assumer leurs responsabilités dans la gestion des ressources naturelles et l'augmentation de la productivité en milieu rural. Le programme en relation avec l'IREF s'appliquera à favoriser la réalisation de bénéfices et de profits accrus à travers une gestion améliorée des terres agricoles et des forêts naturelles, notamment par la production et la commercialisation des produits naturels et des produits agricoles non traditionnels

Il compte quatre volets d'activités interdépendants et qui sont :

- ◆ Droits et Responsabilités
- ◆ Retombées Economiques
- ◆ Politique
- ◆ Suivi, Evaluation, Restitution et Analyses (SERA)

Contexte de la Consultation

Le Programme Wula Nafaa se fixe comme objectif stratégique de contribuer à la lutte contre la pauvreté par l'accroissement du revenu des populations bénéficiaires à travers la promotion d'une gestion intégrée, décentralisée et participative des ressources naturelles dans les régions de Tambacounda et Kolda

Dans sa deuxième année d'intervention, le programme étend ses activités dans la région de Kolda. Cela nécessite le recrutement de 12 nouveaux facilitateurs pour soutenir la mise en œuvre des activités dans cette région. Pour faire face à leur tâche, les nouveaux facilitateurs ont besoin des capacités et compétences de base dans divers domaines pour plus d'efficacité dans leur travail.

Le dispositif opérationnel du programme est assuré par les facilitateurs répartis dans les différentes zones d'intervention du projet. Pour une meilleure circulation de l'information entre le programme, les facilitateurs et les bénéficiaires, il a été mis en place les coordonnateurs qui en plus de leur rôle de facilitateur doivent assurer le relais entre les différentes parties. Le programme envisage après une année de travail de recycler la première génération de facilitateurs ainsi que les coordinateurs et sollicite ainsi une assistance technique de CLUSA dans ce domaine parce que CLUSA a développé plusieurs expériences et modules qui ont fait leurs résultats dans différents pays (Mali, Niger, Benin, Zambia, etc.) et qui peut aider le programme Wula Nafaa à disposer les facilitateurs bien formés.

C'est pour définir les objectifs, le contenu et les modalités pratiques de mise en œuvre de cette formation, que ce présent TDR est formulé.

Description de la Consultation

OBJECTIFS ATTENDUS

- ◆ Identifier avec l'Equipe les connaissances et capacités de base nécessaires pour les nouveaux facilitateurs pour atteindre les objectifs du programme tels que les principes et techniques de facilitation, les premières activités des facilitateurs, la communication avec les populations, l'approche et les valeurs du programme, la planification du travail, l'esprit d'équipe et d'entreprise etc.
- ◆ Traduire ces capacités et connaissances en modules simples et pratiques à transférer aux facilitateurs
- ◆ Faciliter le transfert de ces connaissances par les modules de formation des facilitateurs
- ◆ Assurer la mise en place d'une documentation de cette formation
- ◆ Assurer le recyclage de la première génération de facilitateurs

RESULTATS ATTENDUS

- ◆ Les connaissances et capacités utiles aux facilitateurs pour atteindre les objectifs du programme sont identifiées dans une manière participative avec l'Equipe
- ◆ Les modules liés à ces différentes connaissances sont élaborés selon une méthodologie active et participative
- ◆ Les facilitateurs sont effectivement formés à ces différents modules et ont les capacités et compétences nécessaires à leur mission

- ◆ Une documentation de ces formations est mise en place
- ◆ Un dispositif de suivi est mis en place
- ◆ La première génération de facilitateurs est recyclée

TACHES A ACCOMPLIR

Les tâches suivantes sont assignées au consultant :

- ◆ Collecte d'informations, analyse des besoins de formation et élaboration des propositions initiales de formation des nouveaux facilitateurs (5 jours)
 - Niveau bureau et niveau facilitateurs
 - Identification des propositions de contenu de la formation
- ◆ Briefing avec l'Equipe (1 jour)
 - Présenter et valider le contenu des modules
- ◆ Elaboration des éléments et des supports pédagogiques des modules (5 jours)
- ◆ Discussion et validation des modules avec l'Equipe (1 jour)
- ◆ Finaliser la préparation méthodologique et compilation du matériel de formation (2 jours)
 - Photocopies, local, matériels, etc.
- ◆ Faciliter la formation des nouveaux facilitateurs (10 jours)
 - Calendrier de formation, support, documents
- ◆ Documentation du processus de formation (contenu, résultats) et le matériel pédagogique (documents de référence, supports) (5 jours)
- ◆ Conception et préparation pour le recyclage des facilitateurs et coordonnateurs, y compris la collecte d'informations, l'analyse des besoins de formation, l'élaboration des propositions initiales de formation des anciens facilitateurs et coordonnateurs et la préparation des modules de recyclage (10 jours)
 - Discussions avec l'Equipe technique, les coordonnateurs, les facilitateurs et les partenaires
 - Identification des propositions du contenu de recyclage
 - Discussion et validation des propositions avec l'Equipe
 - Préparation des éléments pour le recyclage
- ◆ Recyclage des premiers facilitateurs et coordonnateurs (5 jours)
- ◆ Production du rapport de mission et finalisation de la documentation des modules de formation et de recyclage (2 jours)

PRODUITS A LIVRER

Fournir un rapport de mission, ainsi qu'une documentation complète de tous les produits de la formation et de recyclage en trois exemplaires et une version informatique sur CD ROM.

CALENDRIER D'INTERVENTION ET NIVEAU D'EFFORT

La consultation commencera vers le 15 juillet, au siège du projet à Tambacounda pour la phase de recherche, de conception et de validation des modules et à Kolda pour la suite. Le niveau d'effort de cette consultation est de cinquante jours y compris quatre jours de voyage.

SUPERVISION

Le consultant travaillera sous la supervision directe du Responsable de Formation de l'Equipe Wula Nafaa, en collaboration étroite avec le Chef d'Equipe et les trois Chefs de Volets du Programme. Le Coordonnateur National du Programme et le Responsable du Programme AG/GRN de l'USAID seront informés et impliqués afin de tenir compte de leurs suggestions et conseils

Profil du Consultant Recherché

Le consultant doit avoir les critères suivants :

- ◆ Avoir une forte expérience dans les techniques de formation et facilitation
- ◆ Avoir participé à la mise en œuvre d'un programme de CLUSA
- ◆ Avoir une maîtrise des techniques d'élaboration de modules participatifs
- ◆ Savoir communiquer en français
- ◆ Maîtriser l'outil informatique
- ◆ Disponibilité immédiate